

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉS KÜLÖNBÖZŐ VEZETÉSI KULTÚRÁKBAN

A címben felvetett kérdéskör megismerése egyre fontosabb hazánkban, mivel a különböző vállalati kultúrákból érkezett cégek igen nagy számban képviseltetik magukat különböző típusú vállalkozások (pl. kereskedelmi képviselő, vegyes vállalat, saját tulajdonú leányvállalat) formájában hazánkban. A tanulmány a következő kérdéseket kívánja megválaszolni: Melyek a hasonlóságok és különbségek az amerikai, a japán és az európai vállalatok vezetési rendszerei között? Mi a szerepe az emberi erőforrás menedzselésének ezen menedzsment rendszerekben? Milyen módon próbálják meg a különböző menedzsment kultúrájú vállalatok alkalmazni az otthoni környezetben kialakult emberi erőforrás menedzselési módszereket külföldön. A szerző végezetül választ keres a hazai alkalmazások lehetséges problémáira is.

Tanulmányomban az amerikai, a japán és a nyugat-európai menedzsment rendszerek hasonló és eltérő vonásait vetem össze.

Az amerikai menedzsment rendszer

A menedzsment rendszer általános jellemzői

Amerikában menedzsernek lenni jelentős presztízt jelent.¹ Az amerikai menedzser alapvetően rövid távú gondolkodású és individualista. Az amerikai individualizmus alapja a puritán erkölcs, miszerint „minden individuum, akit az Isten kiválasztott, szentté válik és közvetlenül kommunikálhat az Istennel, ő az Isten földi képviselője az amerikai földön.”² Amíg a katolikusok az Istenhez mint közösség közelítettek, addig a puritánok egyénileg.³ Az amerikai individualizmus gyökerei abban is megtalálhatók, hogy az Újvilág elfoglalásakor a földek nagy területen lakatlanok és könnyen elfoglalhatók voltak, ezek birtokbavételére az egyéneknek volt lehetőségük.

Ez a vezetési rendszer jelentős prioritást ad a gyors és egyéni döntéshozatalnak. Az amerikai vállalatok szervezeti rendszere alapvetően az egyéni felelősségen alapszik. Az el-

mondottakból adódóan kitűnik, hogy az amerikai vállalati élet (American corporate practice) szintén individualista beállítódású.⁴ Az amerikai menedzsment rendszerben domináns szerepet töltenek be a hatalmas korporációk, amelyek irányítása már a század elején szükségessé tette a szisztematikus vezetési eljárás alkalmazását. Ez az igény kedvező táptalajt biztosított a tudományos vezetés (Scientific Management) irányzatának a kialakulásához. A tradicionális amerikai menedzsment modell nagyon szorosan kötődik a nálunk is sokat emlegetett Frederick Taylor nevéhez, aki a század elején nagy népszerűségnek örvendő Tudományos Vezetési irányzatát megalapozta. Nemhiába itt alakították ki az egyéni darabbér rendszerét, vagy az egyének, munkavállalók önkéntes erőfeszítésen alapuló Célközpontos Vezetési Rendszert (Management by Objectives).

A kommunikáció döntően felülről lefelé történik. Az amerikai menedzsment alapvető jellemzője az innovatív gondolkodás. Az amerikai menedzserek előszeretettel alkalmazzák a legújabb termelési technológiákat és menedzsment technikákat.⁵ Ez a rendszer lehetővé tette, hogy az elmúlt évtizedek alatt az USA a világ legnagyobb ipari és katonai

hatalmává váljon. A hetvenes években azonban az amerikai modell hibái kezdtek nyilvánvalóvá válni. Ezzel kapcsolatban két lényeges okot kell megemlítenünk. (1) Az alkalmazottak teljesítmény-viszatarthatása és túlzott egyéni követeléseik előtérbe helyezése aláasta mind az irányítás hatékonyságát, mind pedig a termelékenységét. (2) Az egyre növekvő külföldi konkurenciával szemben nem volt képes lépést tartani számos amerikai iparág.⁶

A hagyományos amerikai menedzsment modell garantáltan eredményes alacsony hatékonyságú gazdálkodási környezetben. A nagyobb verseny, a fejlettebb technológiák más megközelítést igényelnek. Az új modell kulcselemévé vált a vállalathoz való nagyobb kötődés (angol szóval commitment) biztosítása. Igen sok vállalat vezette be a munkavállalók magasabb színvonalú kötődését és a korábbinál jóval nagyobb versenyképességet, minőséget biztosító rendszert. Az új rendszer fontosabb jellemzői a következőkben foglalhatók össze: (1) A feladatok és felelősségek – a változó környezet igényei miatt – a korábbinál rugalmasabb meghatározása. (2) A meglevő munkaerő fejlesztésének, képzésének és magatartásának elsődlegessége. (3) A korábbinál jóval rugalmasabb és laposabb szervezeti struktúrák alkalmazása. (4) A dolgozói részvétel javítása és növelése. (5) A foglalkoztatás hosszabb távra történő garantálása. (6) Kölcsönös felelősségviselés biztosítása az ipari viszonyok (industrial relations) terén. (7) Az új vezetési filozófia négy szög alapú érdekeltiségi viszonyon nyugszik, amelyben megfelelő érdekeltiség áll fenn a tulajdonosok, az alkalmazottak, az ügyfelek és a közvélemény érdekei között.⁷

Az új menedzsment modell fontos eleme továbbá a cégek egész működésének újratervezése. Ma az USA-ban nagyon divatos a reengineering, aminek során a menedzsment a vállalat egész működését – a piaci igények függvényében – az alapoktól kezdve áttervezi és átalakítja.

Az emberi erőforrás menedzselés jellemzői amerikai cégeknél

Az amerikai menedzsment modellben az írásos emberi erőforrás menedzselési terv kidolgozásáért a személyzeti igazgató felel. Javaslatok, változási tervek letéteményese a főnök vagy a menedzsment. A beosztottak bevonásával ki-

dolgozott változási terv nagyon ritka kivétel az amerikai vállalatoknál.⁸

A személyzeti munkában központi helyet foglal el a munkakör betöltőjének feladatait részletesen szabályozó munkaköri leírás. A tipikus munkaköri leírás alapja a munkakör output-jából kiinduló felelősségek meghatározása. Ez a dokumentum rögzíti a munkakör jellegét és tartalmát. Összefoglalja a munkakör betöltőjétől megkívánt tudást és tapasztalatot. Az előzőleg említett új típusú menedzselési rendszer keretében gyakran egészítik ki a munkaköri leírást ún. kompetencia jellemzőkkel. Ezen azt értik, hogy meghatározzák a kiváló teljesítményt nyújtók jellemzőit, ezekhez viszonyítják a vizsgált munkakörben foglalkoztatottak teljesítményét és ehhez igazítják a tréning- és személyzetfejlesztési terveket.

Az amerikai vállalatok általában a különféle oktatási intézményekből és egyetemekről fedezik munkaerő-szükségletüket. Az amerikai iskolák, beleértve az egyetemeket, tanulóikat a gyors előmenetelre és a sikerre orientálják. Ebben a felfogásban a gyakori munkahelyváltás elfogadott, sőt a sajtóban olvasható különféle sikersztóriák még ösztönzik is ezt. A munkavállalók ilyen törekvései igen gyakran megátolják a vállalatokat, hogy jelentős összegeket áldozzanak munkavállalóik képzésére, fejlesztésére.⁹

A vállalatok fizetési rendszerei igen fejlett munkakörelemzési és -értékelési technikákon alapulnak. A különböző munkakör-értékelési rendszerek (analitikus és szintetikus) segítségével alakítják ki a munkakörök belső relativitását kifejező besorolási rendszereiket. A munkavállalói fizetések az egyes munkakörök besorolása, a munkaerő piaci értéke és a gyakori teljesítményértékelések eredményei alapján határozzák meg. A fizetési rendszerben nem ritkák a tíz, az ötven és a százszoros fizetési különbségek a vezetés legfelső szintje és a munkások, valamint adminisztratív dolgozók között. Az utóbbi időben igen sok kritika éri ezt a gyakorlatot, különösen olyan vállalatok esetében, ahol az alacsony hatékonyság ellenére is igen nagyok a vezetői fizetések. Csak közbevetőleg jegyezzük meg, hogy az amerikai elnök, Bill Clinton is foglalkozott ezzel a kérdéssel. Nagyobb önmegtartóztatást, a túl magas vezetői fizetések visszafogását kérte az amerikai menedzserektől.

Az amerikai gyakorlatban fontos helye van a nők és különböző kisebbségek azonos foglal-

koztatási, valamint az „egyelő munkáért egyelő bírt” elv biztosításának.

Az utóbbi két évtized során az amerikai vállalatok személyzeti tevékenysége átalakult. A személyzeti munka egyre inkább a vállalati vezetés fókuszába került.¹⁰ Napjainkra az amerikai vállalatok gyakorlatában a személyzeti munka stratégiai jellegűvé vált. Az előzőleg felsorolt hagyományos személyzeti feladatok mellett döntő fontosságúvá vált a vállalat megújulásának és a minőségorientált vezetési rendszerek elterjesztésének a biztosítása. Ez a szemléletváltás jól tükröződik a közelmúltban a kb. 1300 amerikai és 300 nyugat-európai vállalat személyzeti igazgatója körében végzett felmérés alapján összeállított táblázatban. (1. táblázat) A vizsgálatból egyértelműen kitűnik, hogy az amerikai személyzeti menedzserek számára legdöntőbb az előbb már említett minőségorientáció elősegítése. A csipkerózsika álmait alvó Európa még csak a hagyományos személyzeti kérdésekkel foglalkozik.

Az Amerikai Egyesült Államokban a szakszervezetek nemzeti jellegűek. Egy szakszervezet összefogja egy-egy szakma összes dolgozóját (pl. pilóták, szénbányászok, kamionsofőrök stb.). A bér- és egyéb megállapítások megkötésekor egyik oldalon vannak a vállalat képviselői, a másik oldalon pedig a különböző dolgozói csoportokat képviselő szakszervezetek találhatók. Az amerikai cégek alig egyötödénél van olyan kollektív szerződés, amely megkívánja a munkáltatótól az egy hétnél hosszabb fizetett felmondási idő biztosítását. Az ilyen cégek (unionized firm) fegyelmi knél a többlépcsős felmondási rendszert alkalmazzák; szóbeli figyelmeztetés, írásbeli figyelmeztetés, felfüggesztés, elbocsátás.¹¹

Az USA-ban a dolgozók szervezettségi színvonala mindig is jelentősen elmaradt a más fejlett ipari, OECD országokétól. (2. táblázat)

Megfigyelhető, hogy a munkáltatóknak egy jelentős része igyekszik nem szervezett dolgozókat foglalkoztatni. Ez jellemző a privát cégeknél, a kisvállalatoknál, az elektronikai iparban egyaránt. A menedzsment félelme a szervezett dolgozóktól és az ipari viszonyokkal kapcsolatos problémáktól arra ösztönzi ezen cégek vezetését, hogy egyre fejlettebb emberi erőforrás menedzselési technikákat alkalmazzon és vezesse be a stratégiai humán menedzselést. Igen sok cég a hagyományos kollektív szerződés helyett vagy mellett alkalmazza a személyzeti kézikönyvet, amely tar-

talmazza a dolgozók munkavállalásával, munkavégzésével és a cégtől való eltávozásával kapcsolatos összes humánmenedzselési kérdést. (1. ábra) Az erős piaci verseny arra készteti az amerikai cégek menedzsmentjét és a szakszervezeteket, hogy csökkentsék a hagyományos szembenállásukat, és egymás legyőzése helyett a kooperációt válasszák.¹²

Fontos megemlíteni néhány jogszabályt. Így többek között az egyenlő foglalkoztatási esélyt biztosító törvényt (Equal Employment Act, 1963)¹³ a Szövetségi Egészség és Munkavédelmi Törvényt (Federal Occupational Safety and Health Act, 1970), a nagy drogfogyasztás munkahelyi terjedését gátló törvényt (Drug-Free Workplace Act, 1988), valamint a munkáltatók és a munkavállalók Társadalombiztosítási Hozzájárulását szabályozó törvényt (Social Security Act, 1992).

Az amerikai multinacionális cégek menedzserei jóval kevésbé tartják fontosnak az ún. külföldi kiküldetést (expatriate) a vezetőik előmenetelénél. A Tung (1981) és Black (1988)¹⁴ felmérései szerint a megkérdezett vezetők igen kis százaléka adott pozitív választ arra, hogy fontosnak tartják-e a külföldi kiküldetést karrierjük szempontjából. Számos amerikai multinacionális vállalat, így többek között a General Motors, amelynek mind belföldi, mind külföldi termelése igen jelentős a cég értékesítésében, teljesen szétválasztotta a belföldi és a külföldi vállalatok személyzetének biztosítását. Nincs különösebb kapcsolat a két terület szervezetei között. Korábban az USA-ban dolgozó menedzserek, vagy szakértők általában nem dolgoztak külföldön. Ez a személyzeti politika akkoriban nem veszélyeztette a GM külföldi sikereit. Néhány évvel ezelőtt még a Ford cég egyik alelnöke úgy nyilatkozott, hogy a külföldi kiküldetés nem előnyös a karrier szempontjából. Egyrészt nehéz a visszatérés hosszabb külföldi tartózkodás után a cég központjába, másrészt nem biztos, hogy éppen akkor ürül meg egy igazán megfelelő munkahely, amikor a kiküldött visszatér a cég központjába.¹⁵

Természetesen ebben a tekintetben számos változás figyelhető meg a nagy amerikai vállalatok gyakorlatában. Főleg a globalizáció iránt elkötelezett vállalatoknál ma már a széles körű nemzetközi tapasztalat igen fontos előfeltétele az előmenetelnek. A Dow Chemical jól ismert nemzetközi vegyipari vállalatnál majd minden felső vezető hosszabb időt töltött

különböző külföldi leányvállalataiknál, mielőtt valamilyen felső vezetői beosztásba került volna az anyavállalat központjában. Az utóbbi években a General Motors is változtatott a korábban már említett személyzeti politikáján és igen sok menedzserét delegálja rövidebb-hosszabb időre külföldi leányvállalataihoz.

A korábban már említett Tung-Miller szerzőpáros egy a nyolcvanas évek elején elvégzett vizsgálatában arra keresett választ, hogy amerikai multinacionális cégek milyen szempontok alapján választják ki külföldi kiküldetésre dolgozóikat. Legfelső vezetők esetében a vezetői tulajdonságok, érettség és emocionális stabilitás voltak a döntő kritériumok. Más vezetőknél az előbbiektől mellett a technikai és szakmai tudást és kezdeményezőképeséget tartották fontosnak a válaszadó cégek. A szakértőknél, műszaki szakembereknél a technikai tudás volt a meghatározó.

Számos vizsgálat szerint az amerikai cégek humán rendszere jóval standardizáltabb és formalizáltabb, mint a hasonló japán vagy európai versenytársaiké. Ezt a gyakorlatukat az amerikai külföldön is megőrzik. Ezt az állítást támogatja alá egy nemrégiben Szingapúrban, 185 helyi leányvállalat körében végzett vizsgálat, aminek során ugyanerre a következtetésre jutottak a szerzők.¹⁶

A japán gyakorlat

A menedzsment rendszer általános jellemzői

A japán menedzsment gyakorlat elemei nagyon szorosan kötődnek a japán társadalom sajátos jegyeihez: a kulturális és etnikai homogenitáshoz, a hagyományok tiszteletéhez, a sajátos természeti és földrajzi környezethez.¹⁷

Az amerikaiak – számítástechnikából kölcsönvett szóval – szekvenciális gondolkodásúak, ezzel szemben a japánok problémamegoldása sokkal inkább holisztikus.¹⁸

A korábban már többször idézett Hofstede¹⁹ szerint csak kevés amerikai típusú menedzser lelhető fel a japán vállalatoknál. A japán vállalati menedzsment alapja a KAIZEN rendszer, amely a folyamatok és a működés szisztematikus javításán (angolul: improvement) alapszik. Kevésbé törekszik az amerikaiakra jellemző drámai, innovatív megoldásokra. A rendszer keretében az eredmények igazán hosszabb távon jelentősek. Ahogy koráb-

ban már írtuk, a japán menedzsment a termelés, a gyártás tökéletesítésére koncentrál. Fontos eleme ennek a menedzsment gyakorlatnak a megosztott döntési mechanizmus az ún. ringi rendszer, amelynek keretében nincs éles megkülönböztetés a menedzser és a vállalat többi dolgozója között.²⁰ (3. táblázat)

A japán menedzsment rendszer sokban hasonlít az apa-fiú paternalisztikus viszonyra. A menedzsment felelőssége a dolgozók hosszú távú jólétének a biztosítása. A dolgozók ennek fejében mindent megtesznek cégük sikeréért.²¹

A japán vállalatok sikerének egyik igen fontos oka a hosszabb távú orientációban keresendő. Stratégiai döntéseik jóval hosszabb távúak, mint versenytársaiké. Ez tűnik ki a svájci Lausanne-ban készült IMD felmérésből. (4. táblázat)

A japán gazdaságban – hasonlóan más országokhoz – jelentős számban vannak jelen az egymással vetélkedő hatalmas vállalatok, gazdasági konglomerátumok (gurupu). Közöttük teremt jól érzékelhető egyensúlyt a nem dominanciára törekvő japán kormány.²²

A döntéseikben a profit mellett legalább olyan szerepet játszik a piaci részesedés. A japán vállalatok többsége a termelés jelentős részét igyekszik exportálni. Ma már a világ legnagyobb multinacionális cégei között egyre több a japán vállalat. Egyes ágazatokban, így például a bankok, a szórakoztató elektronika és a számítástechnika, vagy az autógyártás területén fölényük vitathatatlan. Nagyon erős törekvés a japán menedzsment rendszerben, hogy a kulcsfontosságú termelés és kutatás Japánban legyen. A külföldi leányvállalatok alapvetően csak az eladással vagy a kisebb jelentőségű összeszereléssel foglalkozhatnak. Például a világ egyik legnagyobb elektronikai vállalatánál, a Matsushita cégnél, a termelő divíziók 10 %-os részesedést kapnak a Japánból exportált termékek után, míg a külföldi leányvállalatoknál folyó termelés esetén a rolytyó (értékesítés utáni jutalom) csak három %-ot ér el.²³ Az utóbbi időben számos japán nagyvállalat próbál meg ezen, a külföld által oly sokszor támadott elven változtatni. Egyes cégek a nagyobb piaci részesedés reményében, mások az egyre dráguló és öregedő japán munkaerő miatt kénytelenek stratégiai szövetségre lépni korábbi versenytársaikkal vagy hajlandóak bizonyos technológia know-how átadására is.

A japán emberi erőforrás menedzselés jellemzői

Az előzőekben már utaltunk rá, hogy amíg „az amerikai emberi erőforrás rendszer alapvetően munkaerőpiac modell-alapú, addig a japán személyzetimodell emberi tőke orientált.”²⁴ A japán vállalatok – összehasonlítva amerikai vagy európai versenytársaikkal – kevésbé tekintik az emberi erőforrás menedzselést speciális tevékenységnek, vagy szakmának. Ennek látszólag ellentmond az, hogy Japánban a személyzeti tevékenységnek sokkal kiemeltebb szerepe volt, mint az amerikai vállalatok esetében.²⁵ Szerintük ez egy olyan tevékenységi kör, amit minden menedzsernek alaposan ismernie kell.

A nagy japán cégek számos emberi erőforrás menedzselési módszert és technikát fejlesztettek ki és alkalmaznak. Igen sok amerikai szerző egyetért azzal, hogy igen magas szinten művelik a japán nagyvállalatok a személyzeti menedzselést.²⁶ A japán vállalatoknál a hangsúly inkább a közös team-munkán van, mintsem az egyéni teljesítményen. A lojalitás sokkal fontosabb, mint az egyéni kezdeményezés. Ezt hosszabb távon jelentősen honorálja a rendszer. A fiatalabb munkavállalók ezen elv alapján hajlandók hosszabb ideig alacsonyabb bérért dolgozni, mivel tisztában vannak azzal, hogy hűségüket a cég később megfelelően jutalmazni fogja.²⁷ A senioritáson alapuló fizetés (japánul: nenkó) az utóbbi időben csökkenőben van, de még mindig igen jelentős. A japán cégeknél, aki korábban lépett be a vállalatokhoz, annak magasabb a státusa, és így ennek következtében nagyobb a fizetése is.²⁸ A Japán Munkaügyi Minisztérium egyik felmérése szerint a nyolcvanas évek második felében 253 vizsgált nagyvállalat 62,4 %-a alkalmazta ezt a módszert.

A japán gyakorlatban sokkal kisebb a menedzserek és a dolgozók közötti fizetési differencia, mint az amerikai és az európai vállalatoknál. A japán cégek igen széles körű természetbeni juttatásokat (pl. nyugdíj, családi támogatás, étkezési támogatás, betegbiztosítás) adnak dolgozóiknak. Ezek a juttatások nemcsak a cégek alkalmazottainak, hanem a családtagjainak is járnak. A munkakörök a japán cégeknél kevésbé specializáltak, összehasonlítva az amerikaiakéval. Az amerikai menedzserek kedvelik a részletes munkaköri leírást. Ez nem jellemző a japán cégeknél. A japán

menedzserek gyakran egyáltalán nem készítenek munkaköri leírásokat. Újabban a nagyvállalatoknál ezzel ellentétes tendencia figyelhető meg, de ott is inkább csak formális célból.

Az utóbbi években igen sok kritika érte a japán nagyvállalatok foglalkoztatási és vezetési rendszereit. Számos kutató is rávilágított arra, hogy a japán munkavállalók közel egyharmada, többségében férfi, jelentős kedvezményeket, privilégiumokat élvez a japán társadalom kétharmada kárára.²⁹ Ugyanakkor az egész életre szóló foglalkoztatás a japán gazdaság egészében csökkenőben van. 1972–1989 között 33 %-ról 23 %-ra csökkent. Közbevetőleg megjegyezve a japán gazdaság legutóbbi válsága még a legsikeresebb nagyvállalatokat is bizonyos létszámcsökkentésre kényszerítette. Ezek a létszámcsökkentések azonban messze alatta maradnak az amerikai (pl. IBM) vagy a nagy nyugat-európai (pl. Philips) cégek igen jelentős létszám racionalizálásának. A munkanélküliség Japánban messze az OECD-országok átlaga alatt van, de az előbb jelzett létszámleépítések jelenthetik egy új típusú foglalkoztatási modell kezdetét ebben az országban is.

Japánban az „egy vállalat – egy szakszervezet” elve érvényesül. Az itteni szakszervezeteknek csak igen laza kapcsolatuk van egymással. Ez az egyik magyarázata annak, hogy a japán dolgozók igen ritkán sztrájkolnak. A szorosabb cégkötődés miatt a szakszervezet nem akarja veszélyeztetni vállalata tengerentúli exportját.³⁰

Nagyon sok japán multinacionális cég jelentős lépéseket tett már eddig is arra, hogy az anyavállalat emberi erőforrás menedzselési gyakorlatát bevezesse, meghonosítsa vezetési és emberi erőforrás menedzselési rendszereiket idegen környezetben is.

A japán cégek számos módszerüket sikeresen tudják alkalmazni külföldi vállalataiknál is. (5. és 6. táblázatok) A bérkülönbségek a dolgozók és a menedzsment között szolidabban a japán leányvállalatoknál, összehasonlítva az amerikaiakkal. Ugyanakkor a jelentős természetbeni juttatások miatt számos dolgozó szívesen dolgozik ilyen cégeknél. Igen sok esetben azonban egyáltalán nem tudták megvalósítani a Japánban kialakult gyakorlatot, a hosszú távú foglalkoztatás hatékony alkalmazását a gyakori recesszió meggátolta. Számos amerikai munkavállaló erőteljesen kritizálta a japán cégek ottani vállalatait. Évekig

azért fogadták el az amerikai dolgozók a más vállalatokéhoz képest alacsonyabb bért, mert azt mondták nekik, hogy garantált a munkahelyük. A gazdasági visszaesés miatt azonban a japán cégek is kénytelenek voltak számos esetben az elbocsátáshoz folyamodni.

A japán vállalatok tudatosan rotálják a központ és a helyi leányvállalat között szakembereiket. A leányvállalatokhoz kihelyezett szakemberek először hosszabb időt töltenek el a vállalat különböző központi telephelyein. Ott elsajátítják a cég belső kultúráját. Sok esetben a kutató befejezi az általa menedzselte projektumot. Utána átkerül a termelőrészleghez és utána helyezik át három-öt évre valamelyik külföldi kirendeltséghez vagy leányvállalathoz. Igen gyakori kritika a japán vállalatok személyzeti politikáját illetően, hogy a helyi menedzserek igazán nem kerülhetnek komoly döntéshozó pozícióba. Gyakorlatilag nem lehetséges, hogy helyi vezetőből központi vezető legyen, még akkor sem, ha esetleg jól beszél japánul vagy külföldön élő japán. A központ és a leányvállalat közötti igazi összekötő kapocs nem a leányvállalat helyi mérnöke vagy ügyvezető igazgatója, hanem a melléje rendelt japán helyettes. Ő a figyelő fül, ő az aki kommunikál a központtal.

A japán vállalatok régóta törekednek arra, hogy átalakítsák az előbb említett nagyon ethnocentrikus emberi erőforrás menedzselési gyakorlatukat.³¹ Számos nagyvállalat (pl. Sony) belátta, hogy a sikeres globalizációjuk egyik sarkalatos pontja lehet a jövőben, hogy mennyire hatékonyan képesek menedzselni és fejleszteni igazán globális munkaerőiket.

A nyugat-európai tapasztalatok

A menedzsment rendszer általános jellemzői

Thurley és Wirtenius³² úgy érzik, hogy az európai jellegű menedzsment (European Management) alapjai a Japántól és USA-tól eltérő kulturális értékekben és az ebben a régióban kialakult jogi és intézményi környezetben keresendők. Úgy érzik, hogy azért jogos európai menedzsmentről beszélni, mivel nem leszűkített dologról van szó. Az európai integráció ennek a felfogásnak és gyakorlatnak sajátos keretet biztosít. Az olyan értékek, mint a pluralizmus, a tolerancia összekapcsolva a szociális partnerséggel és a kiegyensúlyozott tu-

lajdonosi körrel, mind-mind magyarázóinak ennek a felfogásnak.

Hofstede³³ az európai menedzsment kultúrát – a továbbiakban Nyugat-Európát értjük ez alatt – igen színesnek, sokszínűnek rajzolja meg. A továbbiakban ismerkedjünk meg az ő általa felállított sajátos jellegű európai menedzsment kultúrákkal.

Európában is találhatunk több olyan országot, amely individualizmusában sok hasonlóságot mutat az amerikaival. Gondoljunk itt az angolokra és hollandokra. George Lodge és Ezra Vogel³⁴, valamint Hofstede szerint az európai nemzetek közül a leginkább kollektív jellegűek a németek és a franciák.

Az európai menedzsment rendszer egyik örökös problémája, hogy a nagy európai cégek az utóbbi években állandóan defenzívába kényszerülnek a nagy amerikai és japán versenytársaikkal szemben. A Newsweek egy közelmúltban megjelent cikkében úgy fogalmaz, hogy „a hightech iparokban a nagy európai vállalatok (Siemens, Olivetti stb.) jelentős hátrányba kerültek más versenytársaikkal szemben”.³⁵

Ahogy már korábban jeleztük, a nyugat-európai cégek versenyképessége jelentősen romlott az utóbbi években. Míg a korábbi években előszeretettel helyezték ki a termelésük az anyaországból az olcsóbb dél-európai (Portugália, Spanyolország) országokba, napjainkra pedig megfigyelhető, hogy jelentős kapacitásokat helyeznek át az egyre vonzóbb dél-keletázsiai régióba és kisebb részben Kelet-Európába. (7. táblázat)

Az európai emberi erőforrás menedzselés jellemzői

Az emberi erőforrás menedzselés koncepcióját Európa Amerikától vette át. Egyidejűleg viszont igen sokan kritizálták is ezt a gyakorlatot.³⁶ A sajátos európai jellegű emberi erőforrás menedzselés kialakulása számos tényezővel magyarázható. Így többek között: a korábbi hagyományok a személyzeti menedzselés területén, a Közös-piac megújítása,³⁷ az európai eredetű multinacionális cégek globalizációs törekvései egyaránt elősegíthetik ezt a tendenciát.

A sajátos európai emberi erőforrás menedzselés létezését számos szerző³⁸ az eltérő kulturális környezettel magyarázza. Ebből adódóan úgy érzik, hogy nem másolni kell az

amerikaiakat, hanem az eltérő társadalmi, gazdasági és kulturális környezet igényeinek megfelelő megoldásokat kell kidolgozni.

Az európai emberi erőforrás menedzselés modell elemeit Brewster és Hegewisch³⁹ az alábbi tényezőkkel magyarázzák: a kultúra, a tulajdonosi struktúra, az állam és szakszervezetek sajátos szerepe. Az európai felfogás szerint a szakszervezetek szociális partnerei a menedzsmentnek – szemben az amerikaiak szakszervezet-ellenes felfogásával. Igen sok európai szerző⁴⁰ tagadja, hogy lehet univerzálisan alkalmazni az amerikai eredetű emberi erőforrás menedzselést. Azt hangsúlyozzák, hogy az eltérő kultúrákban az emberi erőforrás menedzselésének más és más területeire helyeződik a hangsúly.

Az európai irányzat felerősödését jelzi, hogy a különböző menedzserképzési tankönyvek, esettanulmány kötetek kezdenek önálló fejezetet szentelni ennek a kérdéskörnek.⁴¹ (2. ábra)

Az európai humán menedzselés sajátos aspektusa az európai gazdasági közösség által támasztott követelmények teljesítése. Ez a közösség ma több, mint 350 millió embert tömörít. Az egységes európai piac számos sajátos feladatot jelent ezen a területen is. Ehhez kapcsolódóan megindult az egységesítés, amely nemcsak a nemzeti stratégiák, jogi szabályozás, hanem a humán erőforrások területére is kiterjedt, megkezdődött a személyek szabad mozgása. Ehhez kapcsolódóan a Közösségen belül igen változatos európai szintű képzési programok alakulnak. Jelentős program a nők foglalkoztatásában mutatkozó különbségek mérséklése.⁴²

Az európai eredetű multinacionális cégek egy jelentős része szintén most globalizálódik. Az angol cégeknél a nyitottabb vállalati kultúra és az angol nyelv miatt egy kicsivel könnyebben megy ez a folyamat, mint a német vagy a francia vállalatoknál.

A tradicionális kollektív szerződés alapvetően az alábbi kérdésekre terjed ki: az ösztönzés, a munkaidő, a nyugdíj, a műszakbeosztás, a túlóra és a munkafeltételek. Számos országban történtek arra kísérletek, hogy a szakszervezetek az előbb említetten kívül más, jóval átfogóbb vállalati kérdésköröket (pl. vállalati politika) is bevonjanak az érdekegyeztetés folyamatába. Az európai országok közül legmagasabb a dolgozók részvételi lehetősége a vállalati döntésekben Németországban, Dániában, Hollandiában és Belgiumban.⁴³

Az európai egységesítési törekvések új igényeket támasztanak a szakszervezeti mozgalommal és a multinacionális cégekkel szemben. A korábbi nemzeti, iparági és vállalati szintű érdekegyeztetés kibővül napjainkban az európai szintű tárgyalásokkal is.

Az utóbbi évek gazdasági problémáira jelentős mértékben kiélezték az ún. szerzett jogokon alapuló emberi erőforrás menedzselés alapjait. (3. ábra) Napjainkban számos multinacionális cégnél (Volkswagen, Renault) sikerült az érdekegyeztetés során a környezet realitásaihoz jobban igazodó béreket kialakítani a menedzsmentnek a dolgozói érdekképviselésekkel.

Európában is megfigyelhető az, amit az USA esetében elmondtunk: a gazdasági változások, a foglalkoztatási struktúra változása, az új generációk szakszervezet-ellenes felfogása és nem utolsósorban a munkáltatók új típusú szociálpolitikája együttesen a szakszervezetek gyengüléséhez vezettek.⁴⁴ Az említett változások további következménye, hogy egyes nagyon erősen centralizált érdekegyeztetéssel bíró országok (Svédország, Németország) gyakorlatában megjelent a decentralizáció.

A hazai alkalmazás lehetőségei és problémái

Mind több helyi szakember ismeri meg és⁴⁵ alkalmazza aktívan a napi munkája során a nyugati világ különböző országaiban (pl. USA, Nyugat-Európa, Japán stb.) elterjedt menedzsment módszereket és technikákat. Eddig nagyon kevés publikáció foglalkozott olyan kérdésekkel hazánkban, mint például: Változtatás nélkül vagy esetleg kisebb módosításokkal kell-e, vagy lehet a máshol sikerrel alkalmazott menedzsment technikákat – a cikkünk szűkebb témája szempontjából nézve –, a különféle emberi erőforrás menedzselési módszereket alkalmazni? Legtöbb olvasó elsőre valószínűleg egyértelmű igennel válaszol a feltett kérdésre. Nagyon sok sikeres példa bizonyítja ezen módszerek általános használhatóságát.

Először is utalni kell arra, hogy az előzőekben megfogalmazott kérdés nem új keletű a külföldi szakirodalomban. Ilyen és hasonló gondolatokat már több szerző is felvetett az amerikai menedzsment módszerek nyugat-európai vagy ázsiai bevezetése kapcsán.

Engholm⁴⁶ írja könyvében, hogy amerikai üzletemberek igen gyakran kezdenek különböző vállalkozásokba a világ egyes régióiban – például Délkelet-Ázsiában –, anélkül, hogy a legkisebb figyelmet is szentelnék az adott ország történelmére, kulturális tradícióira, vagy esetleg az ott kialakult menedzsment gyakorlatra. A sikertelenségük vagy a vállalkozásuk túl költséges volta igen gyakran ebben a figyelmetlenségben keresendő, vélekedik a szerző.

Korábban már jeleztük, hogy az amerikai menedzsment módszerek kritika nélküli átvételének problémájára elsőként a szakirodalomban Hofstede⁴⁷, holland szervezeti kultúra kutató hívta fel a szakmai közvélemény figyelmét. Ő alapvetően a nyugat-európai és más országok eltérő szervezeti kultúrájából (a hatalmi viszonyok, a hierarchia, a bizonytalanság kezelése, a nők szerepe) eredő üzleti adottságok és hagyományok meglete miatt bírálta az amerikai menedzsment módszerek változtatás nélküli átvételét. A japán vállalatok nemzetközi térnyerése a nyugati országokban addig egyáltalán nem, vagy teljesen más módon alkalmazott emberi erőforrás menedzselési módszerek elterjedéséhez vezetett. Kezdetben igen sok japán vállalat helyi kirendeltségénél okozott számos gondot és problémát az anyavállalatnál alkalmazott módszerek átültetése. Számos módszert (pl. előléptetési rend, a természetbeni juttatások kiterjedt alkalmazása) sikerült változtatás nélkül alkalmazni, míg több vezetési módszert (pl. csoportos döntéshozatal, minőségi kör) egyáltalán nem, vagy igen jelentős változtatással tudtak csak bevezetni amerikai vagy európai leányvállalataiknál.⁴⁸

A második ok, ami a korábban már jelzett kérdés megfogalmazására késztetett bennünket, azzal hozható kapcsolatba, hogy menedzsment tanácsadóként és oktatóként nagyon ellentétes véleményeket hallottunk ügyfeleinktől vagy vállalati tapasztalatokkal rendelkező tanfolyami hallgatóktól. Nem mondunk újat azzal, ha utalunk arra, hogy a nyolcvanas évek során számos olyan tanácsadási projektum valósul meg világbanki támogatással hazánkban, aminek során az érintett vállalatvezetők a minél nagyobb világbanki hitelösszeg megszerzésére törekedve, a megvalósításra javasolt menedzsment módszereket és technikákat formálisan vezették be. Gyakran hivatkoztak arra, hogy a szocialista gazdálkodási környezetben

úgyis hiábavaló vállalkozás egy nyugati típusú ösztönzési rendszer vagy teljesítménymérési technika átvétele. Az említett konkrét esetekben az alkalmazott bérszabályozás általában meg is hiúsította hosszabb távon a jelzett módszerek sikeres alkalmazását. Ez a fajta szemlélet túlélt a rendszerváltást. Ebből a szempontból érdemes azt kiemelni, hogy nemcsak hazai vállalatoknál, hanem számos más kelet-európai országban végzett tanácsadási munkánk során nagyon gyakran találkoztunk ezen felfogás továbbélésével. Számos vezető teszi fel a kérdést, hogy: egyáltalán sikerrel alkalmazhatók-e a nyugaton sikerrel kipróbált menedzsment módszerek ebben az igen bizonytalan, fejletlen infrastruktúrájú, alacsony munkakultúrájú és alacsony életszínvonalú magyar környezetben.

A felvetett kérdés megfogalmazására ösztönzött még az előbbinél nem kevésbé problematikusabb azon felfogás is, amely mindenfajta előzetes elemzés, vizsgálat nélkül akarja bevezetni a nyugati országokban alkalmazott emberi erőforrás menedzselési módszereket. Ezzel a felfogással igen gyakran találkozhatunk egyes vállalatoknál, külföldi tulajdonban levő cégeknél. A magyar menedzserekre jellemző, hogy képzettségben nem maradnak el külföldi kollégáiktól, sok esetben még képzetebbek is. Nagyobb gondnak tartjuk viszont azt, hogy ritka kivételtől eltekintve – főleg a kezdeti időszakban – többségük nincsen tisztában a multinacionális cégek menedzselési és szervezeti kultúrájával. Nem megfelelően érzékelik lehetőségeiket, illetve korlátaikat. Ezért, sokszor átvesznek olyan módszereket is változtatás nélkül, ahol meg lenne a lehetőségük a helyi adaptációra. Nem ismerik megfelelően döntési kompetenciájukat és félnek a változtatástól. A jelzett gond azzal is kapcsolatos, hogy a külföldi delegáltak (angolul: expatriates) nagy nemzetközi tapasztalatuk ellenére ebben a sajátos kelet-európai helyzetben igen gyakran bizonytalanok. Hiányzik a speciális helyzet megkívánta tapasztalatuk. Gyakran a korábbi rendszer minden menedzsment tapasztalatát elvetendőnek tartják.

Véleményünk szerint az a helyes felfogás, ha nem egy-egy menedzsment módszer feltételezett sikerében bízva döntünk a különféle emberi erőforrás menedzselési módszerek bevezetéséről, hanem a körülmények, az érintett hazai és külföldi szervezetek belső kultúrájának figyelembevételével alakítjuk ki a

lehetséges alkalmazások módozatait. Eddigi tapasztalataink azt is bizonyítják, hogy az érintettek (pl. menedzsment, különböző szintű beosztottak) részvétele és hathatós támogatása

nélkül egyetlen módszer sem hozhat eredményt. Célszerű a bevezetést nem elkapkodni, de a túl hosszú implementáció is megbosszulhatja magát.

1. táblázat

Az emberi erőforrás menedzselés fontosabb súlyponti területei az USA-ban és Nyugat-Európában

Területek	Jellemzők	USA		Nyugat-Európa	
		%	Rangsor	%	Rangsor
Minőség	Minőségjavítás	88	1		
	Minőségi keresés	75	6		
	TQM bevezetése			54	6
	A minőség és emberi erőforrás menedzselés összehangolása			55	5
Személyzet biztosítás	A termelékenység javítása	85	3		
	Kulcsszemélyek megtartása	69	7		
	Kulcsemberek fluktuációjának csökkentése			53	7
	Kulcsemberek keresése	55	11		
	Hiányzó szakemberek biztosítása			48	10
	Munkaerő-létszám átcsoportosítása	33	13		
	Munkaerő-csökkentés			44	11
Vállalati kultúra	Kommunikáció javítása	82	4		
	Nagyobb munkavállalói kötődés biztosítása	64	8		
	Teamépítés hálózatosítás			53	8
	Kultúraváltási programok biztosítása			40	15
Személyzet fejlesztés	A tréning és továbbképzés javítása	76	5		
	Kompetencia és teljesítményfejlesztés			65	2
	Jövedelem és teljesítmény összekapcsolása	75	6		
	Béreköltségek ellenőrzése	61	9		
Ösztönzés és teljesítmény menedzsment	Teljesítmény programok bevezetése			62	3
	Teljesítménymérés, a team-ek és a vállalati teljesítmények összehangolása			62	4
	Teljesítményösztönzés kiterjesztése			28	19
	Változó bérelemek növelése			36	16
Juttatások	Juttatási költségek ellenőrzése	8,7	2		
	Juttatások helyének és szerepének átgondolása			48	9
	Nyugdíjazási tervek átalakítása			22	20
	Egészségügyi ráfordítások átalakítása			29	18

Forrás: Annual Conference, Hay Group, Amsterdam, 1992

A dolgozók szervezettségi aránya az USA-ban és más fejlett országokban

Országok	Szervezettségi arány						OECD sorrend	
	1970	1975	1980	1985	1988	1989	1970	1988
USA	n.a.	23	23	18	16	16	n.a.	22
Kanada	31	34	35	36	35	33	16	14
Ausztrália	52	51	50	46	42	41	n.a.	11
Franciaország	22	23	19	16	12	11	19	24
Németország	33	37	37	37	34	33	15	15
Olaszország	36	47	49	42	40	47	13	13
Japán	35	34	31	29	27	26	14	17
Svédország	68	74	80	84	85	84	1	1
EK	45	48	51	46	42	41	11	12

Forrás: Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge, New York p. 310.

3. táblázat

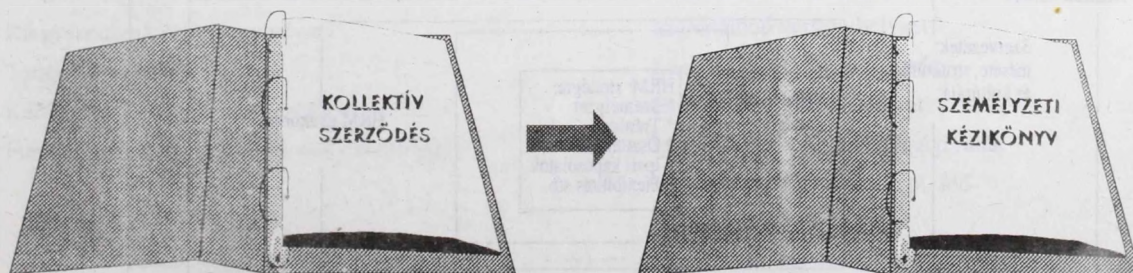
Példa a döntés-megosztásra: amennyien a munkamódszerben változtatást kell végrehajtani, a vezetőnek az alábbiakat kell tennie

1		2		3		4	
A változásokról döntést kell hoznia és életbe kell léptetnie mivel ő a munka felelőse.		Először döntést kell hoznia a változtatásokról, majd a beosztottak együttműködését kell kérnie		Először ki kell kérnie a beosztottak véleményét a tervezett változtatásokról, és azután kell döntést hoznia		A beosztottakra kell bízni, hogy milyen változtatások szükségesek, és hogyan történjék a végrehajtásuk.	
Japán	3 %	Japán	27 %	Japán	67 %	Japán	3 %
USA.	8 %	USA.	14 %	USA.	74 %	USA.	4 %

Forrás: S. Takezawa–A. M. Whitehill: Work Ways. Japan and America, Tokyo, The Japan Institute of Labour, 1981 p. 113.

1. ábra

Az emberi erőforrás menedzselés orientációjának változása az USA-ban



Hosszú távú gondolkodás különböző menedzsment kultúrákban

Rangsor	Ország	Rangsor	Ország
1.	Japán	16.	Belgium/Luxemburg
2.	Svédország	17.	Ausztrália
3.	NSZK	18.	USA
4.	Új-Zéland	19.	Olaszország
5.	Finnország	20.	Írország
6.	Svájc	21.	Anglia
7.	Szingapúr	22.	India
8.	Norvégia	23.	Ausztria
9.	Dánia	24.	Mexikó
10.	Hollandia	25.	Törökország
11.	Dél-Korea	26.	Brazília
12.	Franciaország	27.	Hong Kong
13.	Tajvan	28.	Spanyolország
14.	Thaiföld	29.	Portugália
15.	Malajzia		

Forrás: European Management Forum, 1989

5. táblázat

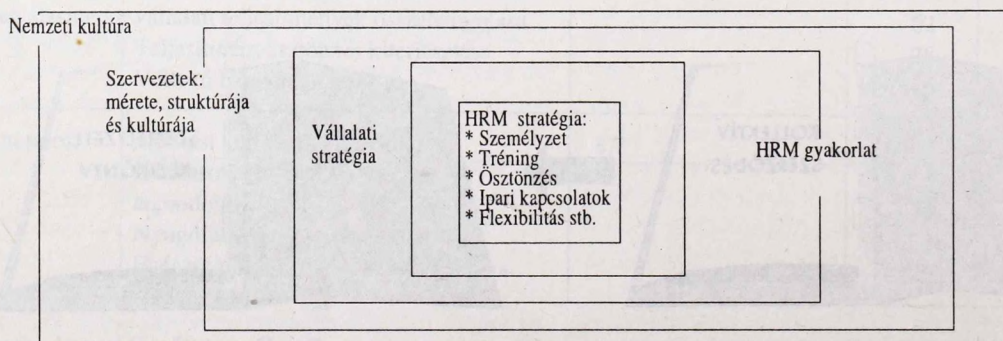
Japán termelési módszerek és gyakorlat a brit vállalatoknál

Tevékenység	Nem alkalmazott (%)	Alkalmazott (%)	Tervbe vett vagy bevezetés alatti (%)
Minőségért felelős operátor	5	77	18
Folyamatos fejlesztés	8	72	20
Minőségkörök	18	68	14
Statisztikai folyamatvezérlés	18	68	14
JIT termelés	15	59	26
Átfogó minőségellenőrzés	8	56	36
Sejtszerű termelés	43	50	7
KANBAN anyagellenőrzés	48	42	10

Forrás: A munkaügyi viszonyok és a munkaerő-gazdálkodás a külföldi és multinacionális vállalatoknál. Az OECD országok tapasztalatai. MűM Budapest, 1993. p. 63.

2. ábra

Az európai emberi erőforrás menedzselés egy lehetséges modellje



Jellemzők	Országok	
	Anglia és USA	Japán és Németország
1. Iparosodás	Korán iparosodtak.	Későn iparosodtak.
2. Fejlesztési stratégia	Az innováció, az újdonság iránti igény, amiben a menedzsernek és a vállalkozónak kitüntetett szerepe van.	Az ipari szektor igen fontos szerepet tölt be.
3. A kormány szerepe a gazdaság fejlesztésében	Nem játszott fontos szerepet a gazdaság fejlesztésében, csak utólag avatkozott be bizonyos negatív tendenciák esetében.	Segítette az iparfejlesztést. Az iparosításban konstruktív szerepet töltött be
4. Iskolarendszer	Generalista orientációjú, fontos hangsúlyt helyez a tudományra és a menedzsment ismeretekre.	Sokkal nagyobb hangsúlyt helyez a technológiára és a tudományok alkalmazására.
5. Gazdaság	Jelentős szétválás a makro- és a mikro- szektor között (egy-egy cég).	Igen jelentős szervezetek és iparágak a különböző gazdasági ágakban.
6. Szociális környezet	Elmarad az ipar fejlettségi szintjétől. A kormány megpróbálja vállalatok bevonásával bővíteni.	Igen fejlett szociális környezet, ami által a kormányok jelentős népszerűsége tettek szert.
7. Ipari viszonyok, szakszervezetek szerepe	Alapvetően a bértakarítás-orientált rendszer a jellemző.	Alacsony bérű országok voltak, de fokozatosan a legfejlettebb országok szintjére emelkedtek,
8. Piacfejlesztési filozófia	A szabadkereskedelem elméletén alapszik. Fontos a piac változására való gyors reagálás.	Az irányított verseny és a protekcionizmus keveredik ezekben az országokban.
9. Feudalizmusból való átmenet	Lassú és igen széles körű volt. Az ipari fejlődés a egyéni érdekeltiségre, a középosztály értékeire alapozódott.	Gyors és részben nem befejeződött. Az ipar kollektív értékekre alapozta fejlődését. A feudális és konzervatív hagyományok is fennmaradtak ezekben a társadalmakban.
10. Iparfinanszírozás	Rövid távú, megtérülésorientált finanszírozás.	Dominál a hosszabb távú, alacsony kockázatú finanszírozás.

Forrás: Hampden, Charles-Turner Alfons Trompenaars (1993): The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday, pp. 202–203.

3. ábra

A nyugat-európai emberi erőforrás menedzselés legújabb trendjei

Kiegyensúlyozott versenyhelyzet	Eszkáláló versenyhelyzet
Tartós növekedés	Lassúbb gazdasági növekedés
Kedvezőbb demográfiai és munkaerőhelyzet	Romló demográfiai helyzet
Funkcionális és projektalapú munkakultúrák	Igen magas munkanélküliségi ráták
	Újtípusú munkakultúrák: pl. idő- és teamalapú szervezetek

Forrás: Brewster, C-F. Bournois (1991): A European perspective on human resource management. Personnel Review Vol. 20, No. 6, pp. 4–13.

Munkabéreköltségek a világ különböző országaiban

Ország	Munkabér \$/Óra	Ország	Munkabér \$/Óra
1. Németország	25.00	13. Hong Kong	4,50
2. Hollandia	20.00	14. Brazília	4,00
3. Japán	16.00	15. Mexikó	3,80
4. USA	15.50	16. Malaysia	3,50
5. Franciaország	15.20	17. Magyarország	3,00
6. Olaszország	15.00	18. Lengyelország	2,80
7. Ausztrália	14.70	19. Thaiföld	1,80
8. UK	14.00	20. Kína	0,80
9. Spanyolország	13.00	21. India	0,80
10. Taiwan	5.00	22. Oroszország	0.80
11. Szingapúr	4.80		
12. Dél-Korea	4.70		

Forrás: Morgan, Stanley (1994) Economist

- Hofstede, Gert (1993): Cultural Constraint in Management Theories. Academy of Management Executive, Vol. 7., No. 1., pp. 81–94.
- Walzer, Michael (1965): The Revolution of the Saint. Cambridge, harvard University Press p. 18.
- Bakan, David (1971): The Duality of Human Existence. Boston, Bacon. p. 44.
- Hampden, Charles-Turner Alfons Trompenaars (1993): The Seven Cultures of Capitalism. Currency Doubleday, p. 56.
- Imai, Maasaki (1986): Kaizen (Ky'zen). The Japan's Competitive Success. Random House Business Division, New York p. 259.
- Jain, Hem C. (1990): Human resource management in selected Japanese firms, their foreign subsidiaries and locally owned counterparts. International Labor Review, Vol. 129. No. 1. pp. 73–84.
- Jain, Hem C. (1990): i. m.
- Klein, Elizabeth (1992): The U.S./Japanese HR Culture Clash. Personnel Journal. November pp. 30–38.
- Wehrich, Heinz (1990): Manpower Practices in the United States, Japan and the People's Republic of China. IM, Marc-April, pp. 3–7.
- Yve, Edith C.–Hai Tak Kee (1993): Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on EEM Policies and Practices. Management International Review, Vol. 33, No. 4. pp. 361–383.
- Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge New York pp. 75–76.
- Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): i.m. p. 27.
- Ivancevich, John M.–William F. Glueck (1986): Foundations of Personnel/Human Resource Management. 3. ed. BPI–IRWIN Homewood, Illinois pp. 85–87.
- Tung, Rosalie (1981): Selection and training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business, vol 16. pp. 68–79. és Black, Stewart J. (1988). Workrole Transition: A Study of American Expatriate Managers in Japan. Journal of International Business Studies, Summer pp. 274–291.
- Daniels, John D.–Lee H. Tadebaugh (1991). International Business Environments and Operations. Addison-Wesley Publishing Co. p. 763.
- Yuen, Edith C. – Hai Tak Kee (1993) (Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on EEM Policies and Practices. Management International Review, Vol. 33, No. 4., pp.) 361–383.
- Maszanori, Jamadzi (1983): Japán történelem és hagyományok, Gondolat, Budapest, p. 56.
- Hampden, Charles & Turner Alfons Trompenaars (1993): i.m.
- Hofstede, Gert (1993): i. m.

- 20 Imai, Masaaki (1986): i.m.
- 21 Ishikawa, AS. (1982): A Survey of Studies in the Japanese Style Management. Economic and Industrial Democracy, No. 3.
- 22 M. S. Dobbs-Higinson (1993): ASIA PACIF its Role in the New World Disorder. William Heinema Australia, pp. 27–28.
- 23 Bartlet, Cristopher A.–Sumatra Goshal (1992): Transnational Management Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, IRWIN p. 841.
- 24 Yuen, Edith C.–Hai Kee (1993): i.m. p. 365.
- 25 McMillan–J. Charles (1985): The Japanese Industrial System, 2. ed. Berlin, New York: deGruyter, 1985
- 26 Dewer, R.–J. Hagre (1987): Size, Technology Complexity, and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis. Administrative Science Quarterly, Vol. 23. és Jackson, J. H.–V. P. Morgan (1982): Organization Theory. 2nd Edition, Prentice Hall
- 27 Klein, Elizabeth (1992): The U. S./Japanese HR Culture Clash, Personnel Journal, November, pp. 30–38.
- 28 M. S. Dobbs-Higinson (1993): i. m. p. 35.
- 29 Morishimo, Motoriho (1992): Japanese Employees Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices. Industrial Relations, Vol. 31, No. 3, pp. 433–434. és Hem C. Jain (1990) i.m.
- 30 Daniels-Radebaugh (1992): International Business Environments and Operations, 6. ed. Addison-Wesley Publishing Co. i.m. p. 786
- 31 Klein, Elizabeth (1992): i.m.
- 32 Thurley, K.–H. Wirdenius (1991): Will Management Become European? Strategic Choices for Organisation. European Management Journal, Vol. 9. No. 2., pp. 127–134.
- 33 Hofstede, Gert (1993): i. m. pp. 81–94.
- 34 Lodge, George-Ezra Vogel (1986): Ideology and National Competitiveness. Boston. Harvard Business Press, 1986 és Gert Hofstede (1991): Cultures and Organizations. New York, McGraw-Hill
- 35 Powell, Bill (1994): Lost on the Infobahn? Newsweek, October 31. pp. 40–44.
- 36 Berr, M.–P. R. Lawrence–Q. N. Mills. (1985): Human Resource Management. New York Free Press. Poole, M. (1990): Human Resource Management in an International Perspective. International Journal of Human Resource Management, 1 (1), pp. 1–15. és Hendry, C.–A. Pettigrew (1990): HRM an Agenda for the 1990s', International Journal of Human Resource Management, 1 (19), pp. 17–25.
- 37 Brewster, Chris–Ariane Hegewisch (1994): Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey, Routledge, London, New York, p. 5.
- 38 Adler, N. (1986): International Dimensions of Organisational Behavior. Boston. PWS-Kent. és Cox, J.–L. Cooper (1985): The Irrelevance of American Organisational Sciencies to the UK and Europe, Journal of General Management, Vol. 11, No. 2. pp. 27–34.
- 39 Brewster, Chris–Ariane Hegewisch (1994): i. m. pp. 5–6.
- 40 Hofstede, Gert (1993): i. m. pp. 81–94. Pieper, R. (1991): Human Resource Management: an International Comparison. Berlin, Walter de Gruyter és Bourniss F.: (1991): Gestion dewa RH en Europe: Données Comparée, Pevue Francis de Gestion, March-May, pp. 68–83. Bournois, F. (1991): Le gestion des Cadres en Europe. Paris, Edition Eyrolles
- 41 Kakabadse, Andrew–Shaun Tyson (1994): Cases in European Human Resource Management. Routledge, London and New York. Hendry, John és mások (ed.) (1994): European Cases in Strategic Management. Chapma & Hall
- 42 Szűcs Pál: Emberi erőforrás fejlesztési programok az Európai Közösségben a kilencvenes években. Munkaügyi Szemle, No. 6. pp. 18–23.
- 43 Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): International and Comparative Industrial Relations. A Study of Industrialised Market Economies. Routledge New York p. 7.
- 44 Bamber, Greg J.–Russel D. Lansbury (1993): i. m. pp. 166–170.
- 45 Erről lásd még bővebben: Farkas, Ferenc–Karoliny Mártonné–Poór József (ed.) (1994): Személyzet/emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 349–377.
- 46 Engholm, Christopher (1991): When Business East Meets Business West. The Guide to Practice and Protocol in the Pacific Rim, John Wiley and Sons Inc.
- 47 Hofstede, Gert (1973)
- 48 Jain, Hem C. (1991): Human Resource Management in Selected Japanese Firms, their Foreign Subsidiory and Locally Owned Counterpart. International Labor Review, Vol. 129, No. 1. pp. 73–84.